



**University of  
Zurich**<sup>UZH</sup>

**Zurich Open Repository and  
Archive**

University of Zurich  
University Library  
Strickhofstrasse 39  
CH-8057 Zurich  
[www.zora.uzh.ch](http://www.zora.uzh.ch)

---

Year: 2011

---

**Ricerca di personale e copertura di posti vacanti: Rapporto sintetico  
dell'inchiesta "Ricerca di personale e occupazione di posti liberi" condotta  
tra aziende svizzere (giugno 2010): Stellenmarkt-Monitor Schweiz**

Buchs, Helen ; Sacchi, Stefan

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-186775>

Published Research Report

Published Version

Originally published at:

Buchs, Helen; Sacchi, Stefan (2011). Ricerca di personale e copertura di posti vacanti: Rapporto sintetico dell'inchiesta "Ricerca di personale e occupazione di posti liberi" condotta tra aziende svizzere (giugno 2010): Stellenmarkt-Monitor Schweiz. Zurigo: Università di Zurigo.

# Ricerca di personale e copertura di posti vacanti

---

Rapporto sintetico dell'inchiesta "Ricerca di personale e occupazione di posti liberi" condotta tra aziende svizzere (giugno 2010)

**Stellenmarkt-Monitor Schweiz**

Zurigo, gennaio 2011



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**smm** stellenmarkt  
monitor **CH**

## **Introduzione**

Oggi, grazie anche a Internet, le aziende dispongono di un ampio spettro di possibilità per cercare personale. Non si sa invece con esattezza in che misura le sfruttano. Inoltre si sa poco sui tipi di impiego per i quali, anche dopo intense ricerche, non trovano candidati idonei, oppure li trovano ma con grandi difficoltà. Per rispondere a questi interrogativi, l'istituto Stellenmarkt-Monitor Schweiz ha condotto un'indagine presso i responsabili del personale di un campione rappresentativo di aziende pubbliche e private di tutta la Svizzera (per indicazioni metodologiche si veda all'ultima pagina). La presente sintesi descrive alcuni risultati dello studio.

## **Fabbisogno di personale e offerta di impieghi**

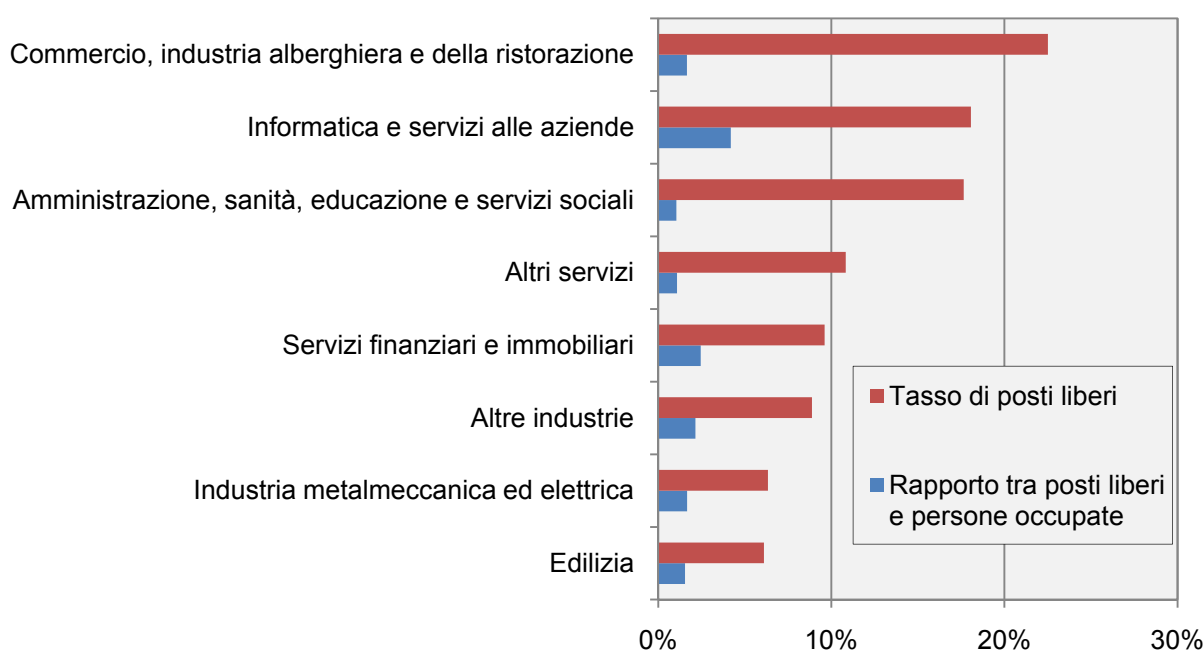
Nel secondo trimestre 2010, 1 impiego su 50 in Svizzera era vacante, un valore piuttosto basso se si considera che in quel periodo la congiuntura non era delle più favorevoli. In media 1 azienda su 3 aveva un posto da occupare. Al riguardo va precisato che i posti liberi sono ripartiti in modo estremamente eterogeneo a seconda delle dimensioni dell'azienda. Nelle piccole e microimprese, molto numerose in Svizzera, si registrano solo sporadicamente posti vacanti, tanto che al momento dell'inchiesta 9 aziende su 10 non ne avevano. Lo confermano d'altronde le cifre dell'inchiesta, in base alle quali soltanto il 4 per cento delle microimprese (con al massimo 2 impiegati) aveva posti vacanti, contro l'85 per cento delle aziende con oltre 1000 dipendenti. Le grandi aziende hanno spesso molti posti liberi. Nel quadro della nostra inchiesta alcune imprese hanno indicato di averne fino a 550.

La ripartizione dei posti vacanti dipende non soltanto dalle dimensioni dell'azienda, ma anche dal settore d'attività. Il grafico 1 indica la ripartizione percentuale dei posti liberi nei vari settori d'attività (barra rossa) e il rapporto tra i posti vacanti e le persone occupate in ogni settore (barra blu); quest'ultimo indicatore rivela con quale intensità si cerca personale nel rispettivo settore. Più i posti liberi sono numerosi rispetto alle persone occupate, maggiore è il fabbisogno di personale. Questo fabbisogno supplementare può essere dovuto a un aumento dell'occupazione e quindi alla creazione di molti posti di lavoro, oppure a una forte fluttuazione di personale, per cui molti posti devono essere rioccupati a brevi intervalli di tempo.

Oltre il 20 per cento dei posti vacanti interessa aziende del settore Commercio, industria alberghiera e della ristorazione. Questa percentuale rispecchia l'importanza tradizionalmente alta del comparto in termini di occupazione. Sorprende tuttavia che l'inchiesta non abbia evidenziato una fluttuazione di personale superiore alla media né un maggiore fabbisogno di personale. Il rapporto tra posti liberi e persone occupate rientra nella media.

La situazione è un po' diversa nel settore Informatica e servizi alle aziende, che riunisce anch'esso quasi il 20 per cento dei posti vacanti, ma con 1 posto libero su 20 persone occupate, un rapporto molto elevato rispetto agli altri settori. La causa va ricercata nella rapida espansione di questo comparto, che si è accompagnata alla creazione di molti posti di lavoro e a un'intensa attività di reclutamento.

Grafico 1 **Offerta di impieghi e fabbisogno di personale in base al settore d'attività**



Fonte: Stellenmarktmonitor Schweiz 2010

Anche il settore Amministrazione, sanità, educazione e servizi sociali raggruppa quasi il 20 per cento dei posti liberi. Rispetto al numero delle persone occupate, si tratta di una percentuale piuttosto bassa, come indica la barra blu. Si può quindi concludere che nel settore pubblico il fabbisogno supplementare di personale è ridotto, il che si spiega con una politica di assunzione restrittiva, ma anche con la fluttuazione di personale tradizionalmente bassa in questo comparto.

I settori Servizi finanziari e immobiliari, Altri servizi e Altre industrie registrano ciascuno un tasso di posti liberi del 10 per cento circa. Per l'Industria metalmeccanica ed elettrica e l'Edilizia il tasso è di poco superiore al 5 per cento. In tutti questi comparti il rapporto tra posti liberi e persone occupate e, di riflesso, il fabbisogno supplementare di personale si avvicinano alla media generale.

In sintesi si può affermare che il fabbisogno di personale e il numero di posti liberi dipendono dalle dimensioni delle aziende e dai settori in cui operano. Oltre a ciò possono influire anche fattori quali l'andamento congiunturale e la stagione.

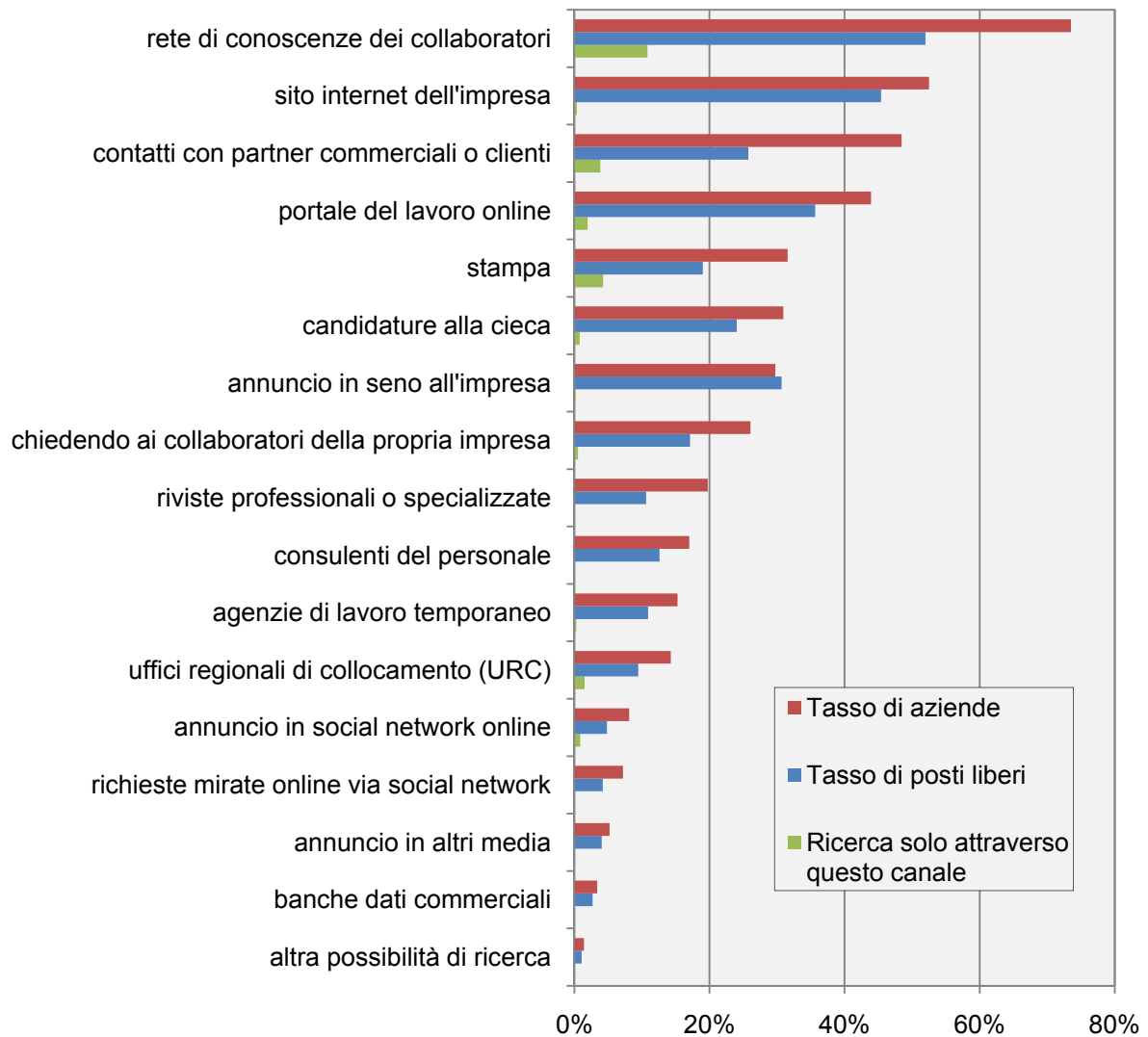
### **Ricerca di personale: come procedono le aziende svizzere?**

Come procedono esattamente le aziende per trovare i candidati migliori? Nell'ambito dell'inchiesta abbiamo invitato le aziende a indicare con precisione le possibilità di cui si avvalgono. Le informazioni così acquisite permettono di rilevare per la prima volta in modo scientificamente attendibile l'intero spettro dei canali utilizzati e la loro importanza.

Il seguente grafico riporta i canali e le possibilità cui ricorrono le aziende per selezionare personale. La barra rossa indica il tasso di aziende che vi fanno capo almeno occasional-

mente, quella blu il tasso di posti liberi per le singole possibilità di ricerca. Poiché nella maggior parte dei casi le aziende sfruttano diverse possibilità di ricerca, un canale non esclude l'altro. La barra verde, invece, indica i posti occupati di recente per i quali le aziende hanno utilizzato una sola possibilità di ricerca.

Grafico 2 **Utilizzazione delle possibilità diverse della ricerca di personale**



Fonte: Stellenmarktmonitor Schweiz 2010

I risultati mostrano che le aziende ricorrono in primo luogo alle proprie reti di relazioni e contatti, in particolare alle reti di relazioni dei collaboratori e ai contatti con clienti e partner d'affari, due canali che sono utilizzati in ampia misura soprattutto dalle piccole e medie imprese. Ciò rispecchia le conclusioni di altre ricerche, secondo cui lo strumento delle reti di relazioni sta superando in importanza quello più tradizionale della pubblicazione di offerte di impiego. Per circa il 10 per cento di tutti i posti occupati di recente, le aziende si sono avvalse esclusivamente della rete di relazioni dei collaboratori e per un altro 5 per cento hanno sfruttato soltanto i contatti con clienti e partner d'affari. Questo significa che una percentuale significativa di posti vacanti viene coperta senza pubblicare un annuncio, ma

ricorrendo alle reti di relazioni personali. Chi è alla ricerca di un impiego e non ha accesso a queste reti è quindi escluso d'acchito.

La maggior parte delle aziende che decide di pubblicare un'offerta di impiego opta per l'annuncio su Internet. Per quasi la metà dei posti liberi le imprese pubblicano un annuncio sul sito aziendale e per circa un terzo ricorrono a un annuncio su un portale dell'impiego. Da notare che solo raramente si servono esclusivamente dell'offerta di impiego su Internet.

Tra i canali per il reclutamento di personale, l'annuncio sulla stampa scritta è di gran lunga quello più diffuso. Dall'inizio del nuovo millennio, tuttavia, la stampa scritta deve fare i conti con la presenza sempre più massiccia dei canali online. Ciò non toglie che mantiene la sua posizione di forza: i nostri risultati evidenziano che per quasi il 20 per cento di tutti i posti vacanti viene tuttora pubblicata un'inserzione su un giornale o un foglio ufficiale, un dato del resto confermato dal confronto con gli anni precedenti. I risultati del nostro studio confermano quindi che la stampa scritta mantiene la propria posizione ai vertici, in particolare perché nella maggior parte dei casi è l'unico canale al quale si ricorre quando si sceglie di pubblicare un annuncio.

Il 30 per cento circa delle aziende considera le candidature spontanee quando cerca personale. Questa prassi interessa circa un quarto dei posti vacanti.

I risultati evidenziano inoltre l'importanza non trascurabile della ricerca di personale all'interno dell'azienda. Circa il 30 per cento dei posti liberi è messo a concorso internamente. Di poco inferiore è la percentuale di posti vacanti offerti miratamente a collaboratori interni. Sono soprattutto le grandi aziende a seguire questa prassi.

Attualmente i media tessono le lodi di diversi canali realmente o apparentemente nuovi, presentandoli come gli strumenti del futuro in fatto di ricerca di personale. Sono in molti a credere che la selezione di personale verrà presto rivoluzionata soprattutto dalle reti sociali online e dalle banche dati commerciali web-based che permettono di cercare candidati in modo interattivo. La nostra indagine della primavera 2010 mostra tuttavia che de facto queste possibilità svolgono soltanto un ruolo marginale. Le aziende non ricorrono quasi mai esclusivamente alle reti sociali online e alle banche dati commerciali. E quando le usano, lo fanno in aggiunta ad altre soluzioni.

In sintesi si può affermare che nel 2010 l'economia svizzera ha puntato perlopiù su canali consolidati. Le reti di relazioni personali, la pubblicazione su portali dell'impiego, sul sito aziendale e anche nella stampa scritta restano le opzioni più gettonate.

### **Per quanti e quali impieghi non si trova la persona giusta?**

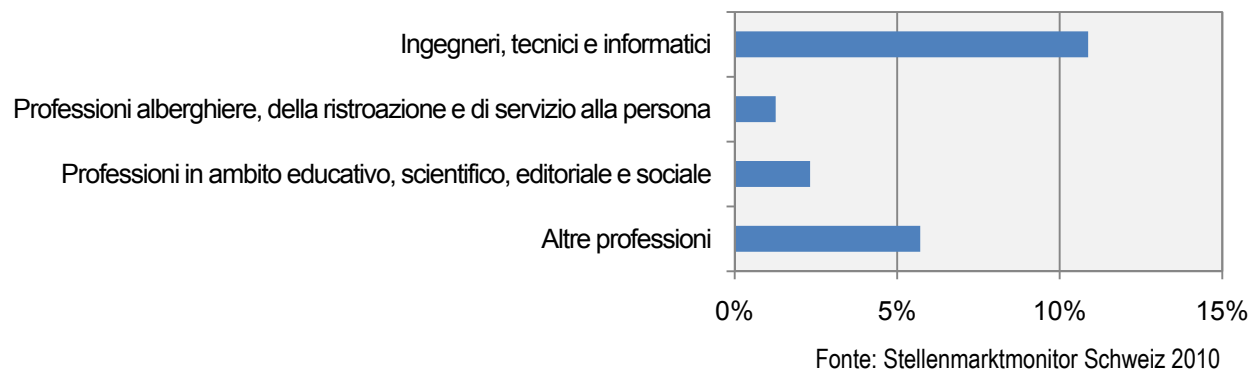
Benché le imprese si avvalgano di diverse possibilità per la ricerca di personale e utilizzino diversi canali per comunicare le proprie offerte di impiego, non è sempre facile trovare la persona giusta per un determinato posto di lavoro. Nel quadro della nostra inchiesta, le aziende hanno citato casi in cui avevano rinunciato a occupare un posto, e quindi interrotto le ricerche, per mancanza di candidature adeguate.

Il fatto che delle aziende non riescano a occupare un posto malgrado le ricerche intraprese indica una penuria manifesta di forza lavoro. L'inchiesta ha rivelato che nel primo semestre

2010 un'azienda su 40 non era riuscita a trovare un candidato adeguato per almeno un posto vacante. Se si considerano soltanto le imprese che hanno effettivamente svolto ricerche, il rapporto è di 1 a 10, vale a dire che in 1 azienda su 10 dei posti sono rimasti vacanti per mancanza di candidature adeguate. In riferimento ai posti da occupare nel primo semestre 2010, ciò significa che in 1 caso su 20 circa le aziende non sono riuscite a occupare un posto libero in tempo utile. Questo risultato rivela che per determinati impieghi è praticamente impossibile trovare candidati adatti con un dispendio ragionevole di tempo e risorse, a causa di una carenza di forza lavoro specifica.

A questo punto sorge spontanea la domanda su quali siano gli impieghi che rendono le ricerche tanto difficili da indurre presto o tardi le aziende ad abbandonare senza aver trovato la persona giusta. Il grafico 3 indica il tasso di impieghi, in quattro gruppi professionali generici, per i quali la ricerca di personale è stata interrotta per mancanza di candidature adeguate.

Grafico 3 **Tasso di impieghi rimasti inoccupati in una determinata professione**



I risultati dell'inchiesta mostrano da un lato una notevole penuria di forza lavoro con una formazione di ingegnere, tecnico o informatico, tanto che per 1 impiego su 9 di questi indirizzi professionali le aziende hanno dovuto interrompere le ricerche senza aver trovato un candidato idoneo. L'inchiesta ha inoltre evidenziato che l'instabilità congiunturale che regnava al momento dell'inchiesta ha tutt'al più attenuato questa criticità, ma non l'ha in ogni caso risolta.

D'altra parte lo studio rivela che il tasso di impieghi rimasti inoccupati nel settore dell'industria alberghiera, della ristorazione e di servizio alla persona nonché in quello dell'educazione, dell'economia, dei media e dei servizi sociali è nettamente inferiore alla media. In questi ambiti la ricerca di personale viene interrotta soltanto nell'1-2 per cento dei casi. Ciò non implica necessariamente che i posti in questione siano particolarmente facili da occupare, ma piuttosto che con attività di ricerca adeguate generalmente si trovano candidati idonei.

Tutte le altre professioni si situano tra i due estremi appena descritti, con un buon 5 per cento di posti liberi che rimangono inoccupati, un dato che corrisponde grosso modo alla media del mercato del lavoro. Si può quindi concludere che la penuria di personale qualificato interessa non solo i mestieri di ingegnere o informatico, ma anche altre professioni. Nel quadro dell'inchiesta non è tuttavia stato possibile identificarle con precisione.

In sintesi l'elevata percentuale di posti per i quali non si trovano candidati idonei rivela una penuria di manodopera qualificata, piuttosto marcata in determinati ambiti professionali. Considerato il tasso di disoccupazione relativamente alto per gli standard svizzeri, se ne può dedurre che i profili di qualifica ricercati dalle aziende non corrispondono a quelli delle persone in cerca di impiego. In altre parole vi è un divario tra le qualifiche offerte e quelle richieste sul mercato del lavoro.

### **Per quanti e quali impieghi si cerca personale all'estero?**

Se nonostante le ricerche intraprese non si trovano candidati adatti o se vi è penuria di forza lavoro qualificata in Svizzera, l'attività di reclutamento all'estero può costituire un'opzione interessante. Per quanti e quali posti viene pubblicato un annuncio all'estero? E per questi posti si conducono comunque ricerche anche in Svizzera? Per ottenere un quadro esaustivo della ricerca di personale e dell'occupazione dei posti vacanti in Svizzera è imprescindibile considerare anche le attività di reclutamento condotte all'estero.

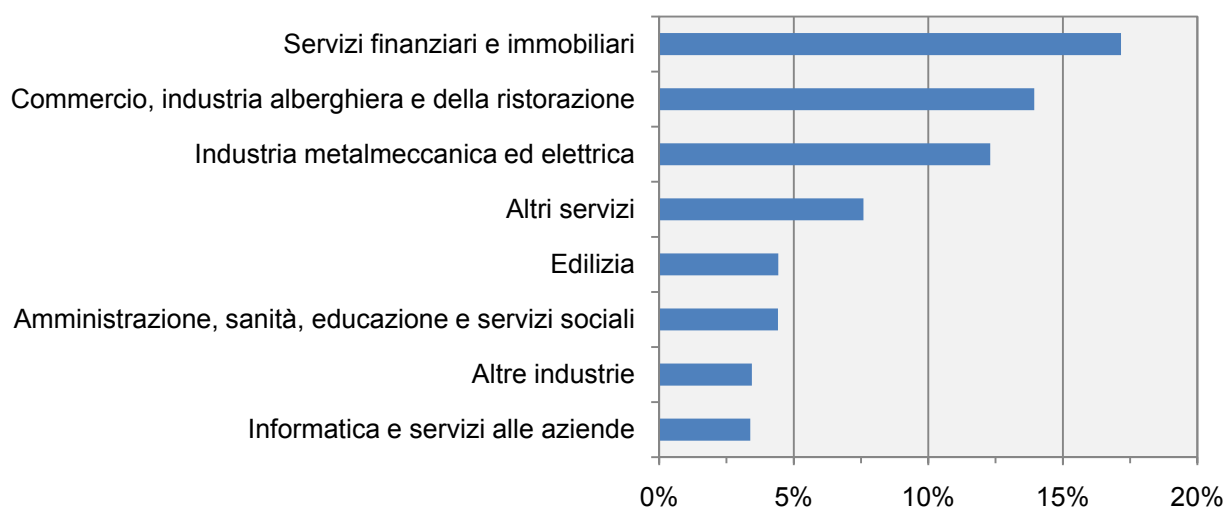
Benché molte aziende incontrino difficoltà nel reclutamento di personale, solo pochissime (circa il 4%) estendono le proprie ricerche oltre i confini nazionali. Eppure il tasso di impieghi per i quali si cerca personale all'estero, che si attesta a circa il 10 per cento, è nettamente superiore. Ciò è dovuto al fatto che alcune aziende con un numero relativamente alto di posti vacanti guarda regolarmente all'estero. Va detto tuttavia che in genere questa scelta è un'opzione aggiuntiva e non sostituisce le attività di ricerca in Svizzera. Lo rivela il fatto che per circa il 70 per cento dei posti per i quali cercano personale all'estero, le aziende pubblicano un annuncio anche in Svizzera. Di conseguenza le imprese reclutano personale esclusivamente all'estero soltanto per circa il 3 per cento dei posti vacanti. Quasi tutti gli impieghi liberi in Svizzera sono quindi offerti anche sul mercato interno.

Le aziende che cercano personale all'estero sono spesso insediate in zone di frontiera. Sorprendentemente le loro dimensioni non sembrano essere determinanti. Si denotano invece differenze a seconda del settore d'attività. Il grafico 4 illustra il tasso di impieghi per il quale si cerca personale all'estero nel rispettivo settore d'attività.

Nei settori Servizi immobiliari e finanziari, Commercio, industria alberghiera e della ristorazione nonché Industria metalmeccanica ed elettrica, il tasso di posti per i quali le aziende cercano personale (anche) all'estero supera il 10 per cento. Sono state riscontrate differenze molto marcate soprattutto tra le aziende del settore finanziario e immobiliare. Nel comparto Altri servizi il valore è di poco inferiore al 10 per cento, mentre negli altri settori le aziende cercano personale all'estero per meno di 1 posto su 20.



Grafico 4 Ricerca di personale all'estero in base al settore d'attività



Fonte: Stellenmarktmonitor Schweiz 2010

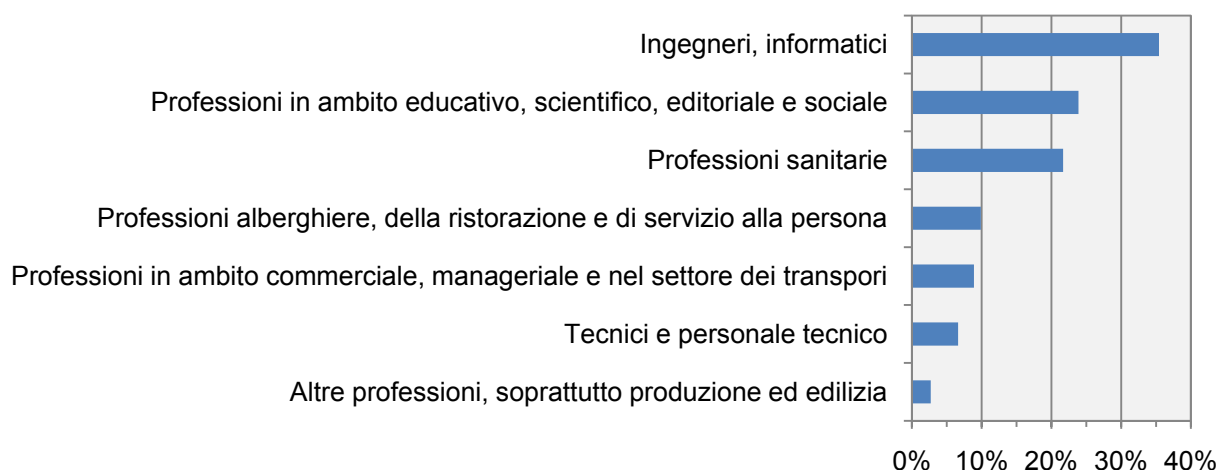
Per quali posti si ricorre con particolare frequenza a un annuncio all'estero? Un'analisi per gruppi professionali ha permesso di individuare per quali profili di qualifica si conducono molto spesso ricerche anche al di fuori della Svizzera. Il grafico 5 indica per quale percentuale di posti vacanti all'interno di un gruppo professionale le aziende cercano personale (anche) all'estero.

Per oltre un terzo dei posti di ingegnere e informatico, le imprese cercano candidati idonei anche all'estero. Si tratta di un tasso molto elevato rispetto agli altri gruppi professionali, che si spiega innanzitutto con la marcata penuria di forza lavoro in queste professioni.

Anche per le professioni in ambito educativo, economico, editoriale e sociale, nonché nel settore sanitario, si cerca personale all'estero in misura superiore alla media (per poco più di 1 posto libero su 5). Una possibile spiegazione va ricercata nel fatto che, analogamente a quanto si osserva per i posti di ingegnere e informatico, si tratta di professioni molto impegnative per le quali è opportuno condurre ricerche su larga scala per trovare il miglior candidato possibile. In alcuni casi è prassi comune pubblicare un annuncio anche all'estero, dato che in Svizzera vi è penuria di forza lavoro con le qualifiche necessarie. Si pensi in particolare al personale infermieristico e ad altri operatori del settore sanitario.

In tutte le altre categorie professionali, invece, le aziende cercano di rado personale all'estero. Ciò può significare da un lato che non vi è carenza di forza lavoro e dall'altro che questa opzione non produce i risultati sperati. A titolo di esempio, i tecnici e il personale tecnico sono molto ricercati in Svizzera, ma difficili da trovare all'estero, dove molti dei titoli richiesti sono sconosciuti. Di conseguenza per questi profili non si guarda quasi mai all'estero.

**Grafico 5 Posti per i quali si cerca personale all'estero sul totale degli impieghi vacanti in un determinato gruppo professionale**



Fonte: Stellenmarktmonitor Schweiz 2010

Globalmente i risultati mostrano che le aziende cercano personale all'estero quando in Svizzera mancano professionisti qualificati, oppure quando il posto da occupare implica requisiti molto specifici, per cui si intraprendono ricerche su larga scala per trovare il miglior candidato possibile. Nella maggior parte dei casi le attività di ricerca all'estero sono complementari a quelle condotte in Svizzera, per cui non possono in alcun caso essere interpretate come una rinuncia alla manodopera svizzera.

## Conclusione

In Svizzera la ricerca di personale e l'occupazione di posti vacanti si rivela spesso problematica. Per determinati posti si trova un candidato idoneo soltanto con grandi difficoltà. E per circa 1 impiego su 20 le aziende abbandonano le ricerche per mancanza di candidature adeguate. Date le circostanze, non sono poche le aziende che cercano personale all'estero. Va detto comunque che nella maggior parte dei casi queste ricerche sono complementari a quelle condotte in Svizzera. Per il reclutamento di personale qualificato, le aziende si avvalgono di un ampio spettro di possibilità, puntando comunque perlopiù su canali consolidati, come le reti di relazioni personali, la pubblicazione di annunci sul sito aziendale, portali dell'impiego e nella stampa scritta.

### **Indicazioni metodologiche**

I risultati scaturiscono da un'inchiesta scritta condotta dall'aprile al luglio 2010 dall'istituto Stellenmarkt-Monitor Schweiz tra i responsabili del personale di un campione casuale – stratificato secondo il settore d'attività e le dimensioni aziendali – di imprese private e pubbliche del secondario e del terziario in Svizzera. Le aziende con molti dipendenti avevano maggiori probabilità di rientrare nel campione. Delle 2632 imprese del campione iniziale, 1409 (pari al 54 per cento) hanno partecipato all'inchiesta. Tutte le differenze interpretate nel testo sono statisticamente accertate con un margine d'errore massimo del 5 per cento.

### **Colophon / Contatto**

L'istituto Stellenmarkt-Monitor Schweiz dell'Università di Zurigo si prefigge di migliorare la trasparenza sul mercato del lavoro informando l'opinione pubblica sugli sviluppi del mercato dell'impiego.

Gli autori del presente rapporto sono Helen Buchs e Stefan Sacchi. Per eventuali domande potete scriverci una mail ([smm@stellenmarktmonitor.ch](mailto:smm@stellenmarktmonitor.ch)) oppure telefonarci:

Helen Buchs, lic.phil.      Tel. 044 635 23 32

Dr. Stefan Sacchi      Tel. 044 635 23 52

[www.stellenmarktmonitor.uzh.ch](http://www.stellenmarktmonitor.uzh.ch)

**smm** stellenmarkt  
monitor **CH**